



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kehityskeskustelujen organisointi vartioimis- liikkeessä

Nuutinen, Samuli

2012 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kehityskeskustelujen organisointi vartioimisliikkeessä

Samuli Nuutinen
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Samuli Nuutinen

Kehityskeskustelujen organisointi vartioimisliikkeessä

Vuosi 2012

Sivumäärä 39

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on paras tapa organisoida kehityskeskustelut vartioimisliikkeessä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä kohdeyrityksen henkilöstöllä on kehityskeskustelujen organisoimisesta vartioimisliikkeessä. Tutkimuskohteena oli Suomen johtava turvallisuuspalveluja tuottava vartioimisliike, joka työllistää noin 3000 työntekijää.

Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia kahden tutkimusmenetelmän avulla. Suurin osa tutkimuksen tuloksista saavutettiin teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeyrityksen kahdeksaa eri organisaatioportaita työskentelevää työntekijää. Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä myös osallistuvaa havainnointia. Tutkija havainnoi kohdeyrityksen kehityskeskustelukäytäntöä toimimalla itse sekä esimiehen, että alaisen roolissa.

Tutkimustulosten perusteella kehityskeskustelujen organisointi vaatii onnistuakseen yrityksen johdon selkeän esimerkin. Ilman johdon signaalia kukin esimies pitää kehityskeskusteluja alaisilleen vain, jos itse kokee ne tärkeäksi. Tulosten perusteella kehityskeskustelu epäonnistuu tyypillisesti enemmän esimiehen huonon asenteen, kuin esimerkiksi puutteellisen kehityskeskusteluosaamisen vuoksi. Tutkimustulokset osoittavat, että kehityskeskustelut tulee järjestää organisaatioportaittain etenevän vuosikierron mukaisesti, jotta yrityksen strategiset tavoitteet saadaan linkitettyä työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tutkimustulosten perusteella kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä työntekijälle, koska niiden avulla he saavat palautetta toiminnastaan, pystyvät antamaan palautetta esimiehilleen ja saavat tuotua kehitysideoita esille. Työnantaja hyötyy kehityskeskusteluista strategian jalkauttamisessa. Työnantaja saa myös palautetta, kehittämisideoita sekä tärkeää tietoa henkilöstön kesken vallitsevasta ilmapiiristä ja yrityksen tilanteesta.

Tutkimustulokset vastasivat tutkimusongelmiin. Tutkimustuloksia voidaan pitää kohtuullisen luotettavina. Teemahaastattelu täyttää tutkimukselliset kriteerit. Havainnoinnin avulla saadut tulokset ovat kuitenkin erittäin subjektiivisia, koska tutkija osallistui itse havainnoinnin kohteena olevaan käytäntöön. Sekä tutkijan oma kokemus, että tutkimukseen kerätty teoria tukevat tutkimustuloksia.

Asiasanat: kehityskeskustelu, henkilöstö, vartioimisliike, turvallisuuspalvelut

Nuutinen, Samuli

Organizing performance appraisal discussions in a security company

Year	2012	Pages	39
------	------	-------	----

The purpose of this research was to discover the best way to organize performance appraisal discussions in a security company. In this research it was also ascertained what experiences and perceptions the personnel of the target company had about organizing performance appraisal discussions in a security company. The object of this research was Finland's leading security services company, which employs approximately 3000 employees.

In order to find answers to the research problems, two research methods were used. Most of the results were achieved by theme interviews. Eight employees from different organizational levels of the target company were interviewed. Active observation was also used as a research method. The researcher observed the way the performance appraisal discussions were held in the company by acting himself both as a supervisor and as a subordinate.

The results show that, in order to successfully organize performance appraisal discussions, the company management has to give a clear example. Without the management's signal, supervisors hold performance appraisal discussions only if they themselves find them important. The results suggest that performance appraisal discussions typically fail due to supervisors' inappropriate attitude rather than, for example, lack of knowhow. The results show that performance appraisal discussions should be organized according to a yearly schedule so that managers have their own appraisals before they hold them for their subordinates. Thus the strategic objectives of the company can be linked to employees' personal objectives. According to the results, performance appraisal discussions are useful for the employees because they enable them to get feedback on their actions, give feedback to their supervisors and present development ideas. The employer benefits from the appraisals by using them to achieve its strategic objectives. The employer also receives feedback, development ideas and important information about the atmosphere among personnel and the situation of the company.

The results answered the research problem questions. The results can be considered reasonably reliable. Theme interviews were conducted according to research criteria. However, the results of observation are highly subjective because the researcher participated himself in the observed action. The researcher's own experience and the acquired theory for the research support the results.

Keywords: performance appraisal discussion, personnel, security company, security services

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen taustaa	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat	6
2.2	Keskeiset käsitteet	7
2.3	Kohdeyritys	7
3	Kehityskeskustelu	7
3.1	Kehityskeskustelun vaiheet	8
3.2	Kehityskeskustelujen hyödyt	9
3.3	Kehityskeskustelujen sudenkuopat	10
3.4	Kehityskeskustelujen hyödyn mittaaminen	11
4	Tutkimuksen metodologiset valinnat	11
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä	11
4.2	Tiedonkeruun lähestymistavat ja menetelmät	12
4.2.1	Havainnointi	12
4.2.2	Haastattelu	12
4.3	Tiedon analysoinnin lähestymistapa ja menetelmä	13
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	14
5	Tulokset	15
5.1	Havainnointi	15
5.1.1	Kohdeyrityksen vanha kehityskeskustelumalli esimiehen näkökulmasta	15
5.1.2	Kohdeyrityksen uusi kehityskeskustelumalli alaisen näkökulmasta	16
5.2	Haastattelu	17
5.2.1	Haastateltavien kokeneisuus kehityskeskusteluista	18
5.2.2	Kehityskeskustelun käyneiden määrä kohdeyrityksessä	19
5.2.3	Suhtautuminen kehityskeskusteluihin kohdeyrityksessä	19
5.2.4	Kehityskeskusteluosaaminen kohdeyrityksessä	21
5.2.5	Kehityskeskustelujen tuomat hyödyt kohdeyrityksessä	22
5.2.6	Kehityskeskustelujen ongelmat kohdeyrityksessä	23
5.2.7	Kehityskeskustelujen organisointi vartioimisliikkeessä	23
6	Johtopäätökset	27
7	Pohdintaa	28
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	29
	Lähteet	30
	Taulukot	33
	Liitteet	34

1 Johdanto

Kehityskeskustelut ovat yksi osa nykyajan johtamista, johon kuuluu vastuun ja päätösvalan hajauttaminen, asiantuntijavaltaistuminen ja joustavat rakenteet (Berlin 2005, 4). Vartioimisliikkeet kilpailevat nykyään asiakkaista ja työntekijöistä muiden vartioimisliikkeiden lisäksi myös muiden palvelualojen yritysten kesken. Johtamiskäytännöillä, joihin kehityskeskusteluakin lukeutuu, pystytään erottautumaan tässä kilpailussa. Ensimmäisen kerran kiinnostuin kehityskeskusteluista mahdollisena opinnäytetyön aiheena nähtyäni YLE:n uutisten artikkelin, jossa todettiin ihmisten olevan usein tyytymättömiä laajasti käytettyihin kehityskeskusteluihin. (Mäkinen 2010). Minua kiinnosti selvittää, mitä yritykset ja esimiehet tekevät väärin kehityskeskusteluissaan ja miten ne tulisi järjestää hyödyn aikaansaamiseksi. Aihe oli kiinnostava myös siitä syystä, että kehityskeskusteluja ei sen hetkisen kokemukseni mukaan käyty ollenkaan oman työnantajani tai ylipäätään vartioimisliikkeiden kenttätyöntekijöiden ja esimiesten välillä. Näin hyödylliseksi tutkia kehityskeskustelukäytännön soveltuvuutta vartioimisliikkeen seen ennen kuin alkaisin pitää kehityskeskusteluja alaisten kanssa.

2 Tutkimuksen taustaa

Taustaoletuksenani oli, että vartioimisliikkeen toimintaympäristö muodostaa erityisiä haasteita kehityskeskustelujen organisoinnille. Vartioimisliikkeiden kenttätyöntekijät työskentelevät suurimmaksi osaksi asiakaskiinteistöissä. Heidän tehtävänsä ovat sen kaltaisia, että kehityskeskustelujen järjestäminen työvuorossa on erittäin vaikeaa. He eivät voi poistua työpisteiltään, koska työtehtävät vaativat jatkuvaa läsnäoloa työpisteessä. Työpisteet eivät sijaitse samassa paikassa kuin lähiesimiehen työpiste, vaan välimatkaa voi olla kymmeniä kilometrejä. Lisäksi esimiesten aikaresurssit ovat usein riittämättömät kenttätyöntekijöiden kehityskeskusteluiden pitämiseen, koska alaisia on tyypillisesti useita kymmeniä. Nämä seikat muodostavat selkeitä haasteita kehityskeskustelujen organisoinnille. Samoja haasteita ei ilmene muiden alojen työpaikoilla, joissa työtehtävien suorittaminen ei vaadi jatkuvaa läsnäoloa ja joissa esimiehen ja alaisen työpisteet ovat samassa kiinteistössä. Lisäksi esimiehellä on todennäköisesti aikaa vuosittaisten kehityskeskustelujen pitämiseen, jos alaisia on alle kymmenen. Lähtökohtaisesti uskoin, että kehityskeskusteluja ei järjestetä vartioimisliikkeen kenttätyöntekijöille hankalan käytännön toteuttamisen tai suurten kustannusten vuoksi. Koin lisäksi, että vartioimisliikkeissä ei ollut perehdytty kehityskeskusteluihin riittävästi.

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on paras tapa organisoida kehityskeskustelut vartioimisliikkeessä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä kohdeyrityksen henkilöstöllä on kehityskeskustelujen organisoimisesta vartioimisliikkeessä.

Alla on esitetty tämän tutkimuksen kaksi tutkimusongelmaa sekä niiden riippuvuus toisistaan.

1. Päättutkimusongelma: mikä on paras tapa organisoida kehityskeskustelut vartioimisliikkeessä?
2. Päättutkimusongelmaa tarkentavana tutkimusongelma: millaisia kokemuksia ja näkemyksiä kohdeyrityksen henkilöstöllä on kehityskeskustelujen organisoimisesta vartioimisliikkeessä?

2.2 Keskeiset käsitteet

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä ammatillista keskustelua, johon molemmat osapuolet ovat valmistautuneet ennen itse keskustelutilaisuutta. Kehityskeskusteluja leimaa säännöllisyys ja järjestelmällisyys toteutuksessa. (Wink 2006, 142; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 95-96 & Berlin 2008, 14).

Kenttätyöntekijällä tarkoitetaan vartioimisliikkeen suorittavan portaan työntekijää, joka ei ole esimiesasemassa.

Vartioimisliikkeellä tarkoitetaan vartioimisliiketoimintaa harjoittavaa luonnollista henkilöä ja oikeushenkilöä. Vartioimisliiketoiminta on ansiotarkoituksessa suoritettavaa ja toimeksiantosopimukseen perustuvaa vartioimistehtävien hoitamista. Vartioimistehtävällä tarkoitetaan omaisuuden vartioimista, henkilön koskemattomuuden suojaamista sekä vartioimiskohteeseen tai toimeksiantajaan kohdistuneiden rikosten paljastamista samoin kuin näiden tehtävien valvomista. (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 282/2002.)

2.3 Kohdeyritys

Kohdeyritys on Suomen johtava turvallisuuspalveluja tarjoava yritys. Yritys on perustettu vuonna 1959. Yritys kuuluu kansainväliseen konserniin. Konserni on johtava kansainvälinen turvallisuusyritys, jolla on toimintaa 51 maassa. Konsernissa työskentelee noin 300 000 työntekijää.

Kohdeyrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli noin 106,4 miljoonaa euroa. Tyypillisiä asiakaskohhteita ovat pienet ja suuret teollisuuslaitokset, kaupan ja muiden palvelualojen yritykset sekä julkisen hallinnon organisaatiot. Kohdeyrityksen palveluksessa työskenteli vuoden 2011 lopussa noin 2914 työntekijää. Näistä kenttätyöntekijöinä toimii 2697 henkilöä eli 93% koko henkilöstöstä.

3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä ammatillista keskustelua, jota on kutsuttu muun muassa tavoite- ja tuloseskusteluiksi, suunnittelukeskusteluiksi, työsuhte-keskusteluiksi, henkilösuhdekeskusteluiksi, budjetointikeskusteluiksi ja kehityskeskusteluiksi (Wink 2006, 142).

Ronthy-Östberg & Rosendahlin (1998, 95-96) mukaan kehityskeskustelut ovat säännöllistä ja ennalta hyvin valmisteltua työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä yhteydenpitoa. He korostavat kehityskeskustelujen olevan aitoa vastavuoroista mielipiteiden vaihtoa, dialogia.

Berlinin mukaan kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu esimiehen ja alaisen välillä, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen säännöllisyys ja järjestelmällisyys toteutuksessa. Hän käsittelee väitöskirjassaan kehityskeskustelua esimiehen ja alaisen välisenä palautteenantotyökaluna. Palautteen anto on nähty aikaisemmin yksipuolisena esimiehen toimintana mutta nykyään palautteenannossa pyritään dialogiseen vuorovaikutukseen. (Berlin 2008, 14).

3.1 Kehityskeskustelun vaiheet

Aarnikoivu jakaa kehityskeskustelun kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäisenä on mennyt kausi, johon kuuluu tavoitteet ja suoriutuminen, edelliseen kauteen liittyvät työntekijän kokemukset, ryhmän toiminta ja työntekijän toiminta ryhmässä sekä työntekijän palaute esimiehelle. Toisena on tuleva kausi, johon kuuluu nykyisen työkentän ja tehtävien tarkastelu, työkauden tavoitteet ja suoriutumisen mittaaminen sekä onnistumisen edellytykset. Kolmantena ovat mahdolliset muut asiat, jotka joko työntekijä tai esimies haluaa ottaa esille. Osa-alueiden läpikäymisen jälkeen sovitaan seurannasta, jonka jälkeen allekirjoitetaan kehityskeskustelun yhteenvetolomake. Viimeiseksi toimitetaan lomakkeen kopiot asianosaisille. Kaikkein oleellisin on kuitenkin ymmärtää, että osapuolten on oltava motivoituneita keskustelun käymiseen ja panostettava valmistautumiseen, jota lähes jokaisen osa-alueen läpikäyminen edellyttää. (Aarnikoivu 2010, 83-86.)

Berlin jaottelee väitöskirjassaan kehityskeskustelujen sisällön kahteen osaan: tavoitteisiin ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Berlin näkee kehityskeskusteluissa esimiehen alaiselle annettaman palautteen perustuvan tyypillisesti ennalta määriteltuihin alaisen toimenkuvan mukaisiin tavoitteisiin. Tavoitteet puolestaan määrittelevät toimenkuvan olennaiset osa-alueet ja edistävät tehokkuutta eli oikeiden asioiden tekemistä ja tulosten saavuttamista. Hyvät tavoitteet ovat täsmällisiä, mitattavia, saavutettavissa olevia, haastavia, innostavia sekä esimiehen ja alaisen yhteisesti sopimia. Palautteen saaminen edistää lisäksi osaamisen kehittymistä, koska tietoisuus työssä pärjäämisestä paranee. Onnistuakseen palautteen on perustuttava to-

siasioihin ja keskittyttävä havaittavaan käyttäytymiseen. Tilanteet on kuvailtava eikä palautteen tule olla tuomitseva. Huono palaute tekee päämäärien saavuttamisen ja kehittymisen työntekijälle entistä vaikeammaksi. Hyvä kehityskeskustelu on yhteenvedonomaista ja yllätyksetöntä. Berlin korostaa esimiehen lisäksi alaisen roolia kehityskeskustelun vuorovaikutuksen sujumisen edistämässä. Tämän haasteena on se, että usein palautetapahtumissa on totuttu puhumaan alaisesta esimiehen toiminnan kohteena. (Berlin 2008, 30-40.)

3.2 Kehityskeskustelujen hyödyt

Kehityskeskustelun tärkeimpänä tavoitteena on organisaation kehittäminen. Se on tapa antaa työntekijöille mahdollisuus ilmaista ajatuksia, ideoita ja toiveita. Kehityskeskustelut avaavat johtoportaalte mahdollisuuden ilmaista toiveensa ja edellyttämänsä asiat työntekijälle saaden kaikki työntekijät pyrkimään samaan päämäärään. Samalla on mahdollisuus muun muassa varmistaa tehtäviin sopivuus ja seurata työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 99.)

Lukuisat tutkimukset osoittavat, että kehityskeskustelut ovat tarpeellisia organisaatioiden johtamisjärjestelmissä. Kehityskeskustelulla voidaan edistää jatkuvaa oppimista, kehittää toimintaa, vaikuttaa esimiestyöhön ja vaikutusmahdollisuuksiin, kannustaa parempaan suoriutukseen sekä vapauttaa huomattava määrä ammatillista suorituspotentiaalia. (Wink 2006, 144-145.)

Kehityskeskustelulla pystytään varmistamaan, että esimies ja alainen ovat sopineet työn keskeisistä tavoitteista, niiden arviointikriteereistä sekä alaisen kehittämistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelujen nähdään palvelevan sekä työsuorituksen johtamista, että osaamisen kehittämistä. Aito panostaminen kehityskeskustelukäytäntöihin luo merkittävän mahdollisuuden organisaation tuloksenteekokyvyn ja henkilöstön sitoutumisen kasvattamiseen. (Berlin 2008, 39; Aarnikoivu 2010, 7.)

Työhyvinvoinnin käsittelemisen kehityskeskusteluissa on todettu vaikuttavan vähentävästi yrityksen työkyvyttömyysmaksuosuuteen. Työkyvyttömyysmaksuosuus määräytyy vuoden viiveellä edellisen kahden vuoden aikana toteutuneiden työkyvyttömyyseläketapausten mukaan. Esimiehen vastuuttaminen työntekijän kompetenssin kehittämisestä vaikuttaa puolestaan sairauspoissaoloihin vähentävästi. Esimiehen hyvä johtamistapa, työpaikan hyvät vuorovaikutussuhteet sekä oppimiseen kannustaminen vaikuttavat selvästi myönteisesti siihen, miten työntekijät kokevat terveytensä puolesta työssä jaksamisen kahden vuoden kuluttua. (Työolobarometri 2011, 153; Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011, 48-49.)

3.3 Kehityskeskustelujen sudenkuopat

Viiden vuosikymmenen kehityskeskusteluhistoriasta huolimatta alaisten kokemukset kehityskeskusteluista ovat usein negatiivisia (Wink 2006, 145). Kehityskeskustelujen kolme suurinta sudenkuoppaa ovat:

1. Oletamus, että organisaatioon tulisi kehittää yksi kaikille sopiva tapa pitää kehityskeskusteluja.
2. Kehityskeskustelun muodosta ja sen noudattamisesta on tullut tärkeämpää kuin kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja tavoitteista.
3. Kehityskeskustelut mielletään liian merkityksellisiksi ja tärkeiksi.

Ensimmäisellä kohdalla tarkoitetaan sitä, että kehityskeskustelut tulisi muokata omaan tilanteeseen parhaiten sopivaksi. Toiseksi yhteisten lomakkeiden jatkuvan kehittämisen sijaan tulisi panostaa kehityskeskustelujen tavoitteiden ja tarkoituksen yhtenäistämiseen. Kolmanneksi kehityskeskustelulle asetetut liian suuret odotukset aiheuttavat pettymyksiä niiden jäätyä toteutumatta. Tätä pidetään kaikkein suurimpana esteenä kehityskeskusteluissa onnistumiselle. Epärealistisista tavoitteista aiheutunut hyödyttömyyden tunne saattaa aiheuttaa sen, että kehityskeskusteluihin panostetaan kerta kerran jälkeen vähemmän. (Kehityskeskustelujen pahimpia sudenkuoppia 2011.)

Laadukkaan, hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun esteenä on useita väärinymmärryksiä. Kehityskeskusteluja pidetään usein konsulttien keksimänä isminä, mikä aiheuttaa negatiivisen ennakoasenteen. Kehityskeskustelut rajataan työyhteisössä koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia, jolloin painopiste ei olekaan työntekijän ja työsuorituksen kehittymisessä. Toisaalta kehityskeskustelun painopiste voi olla pelkästään henkilöön ja hänen työhyvinvointiinsa keskittynyt, jolloin organisaation tavoitteet ja toiminnan tulokset jäävät käsittelemättä ja sitomatta työntekijän työhön. Esimiehet eivät osaa aina erottaa päivittäisjohtamiseen liittyviä keskusteluja kehityskeskusteluista. Tämä johtaa siihen, että kehityskeskusteluille ei varata aikaa ja paikkaa, vaan keskustelujen nähdään toteutuvan normaaleissa työoloissa. Myös kehityskeskustelujen formaali muoto ja tietyntylaiset lomakkeet saavat usein liikaa painoarvoa. (Aarnikoivu 2010, 14-15.)

Kehityskeskustelujen sekoittaminen suunnittelukeskusteluihin aiheuttaa ongelmia. Esimiehet ja alaiset käsittävät suunnittelukeskustelut tilanteiksi, joissa esimies toteaa työntekijän tehneen tulosta, suunnittelee seuraavan toimintakauden työntekijän kanssa ottaen selville asioita kuten, mitä työntekijä haluaa tehdä tulevaisuudessa, mille kursseille hän haluaa osallistua ja haluaako hän muutosta työoloihinsa. Suunnittelukeskustelut ovat esimiehen suorittamia haastattelun kaltaisia keskusteluja, joissa esimies käyttää kaksi kolmasosaa ajasta puhumi-

seen ja työntekijä lopun kolmasosan. Tämä ei ole kehityskeskustelujen tarkoitus. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 95-96.)

3.4 Kehityskeskustelujen hyödyn mittaaminen

Henkilöstön kehittämistoiminnan lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategiaan tukeminen. Johto vaatii, että tämän toiminnan tuloksia on mitattava. Tämä on keskeinen haaste henkilöstön kehittämistoiminnassa, koska panostusten vaikutuksia on vaikea mitata. Heikommatkin arvaukset ja suuntaa antava seurantakohteet ovat kuitenkin hyödyllisempiä, kuin mittaamisen toteaminen mahdottomaksi. Usein keskitytään ainoastaan reaktioiden ja oppimisen mittaamiseen kyselyin ja haastatteluin, kun todellisuudessa tulosten mittaamisen pitäisi painottua operatiivisten tulosten ja organisaation menestymisen mittaamiseen. (Kauhanen 2010, 160-161.)

4 Tutkimuksen metodologiset valinnat

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kyseinen tutkimusote soveltuu hyvin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohdista tai tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Lähestymistapa soveltuu myös kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä tai kun halutaan saada tietoa tiettyjen tapausten syy-seuraussuhteista. Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa tutkija käyttää omia havaintojaan ja keskusteluja tutkittavien kanssa enemmän kuin hankkii tietoa mittausvälineillä. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Metsämuuronen 2005, 203; Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä on useita. Yleisimmin käytettyjä menetelmiä ovat tapaustutkimus, etnografia, fenomenografia, Grounded Theory ja toimintatutkimus. Tutkimustyyppejä, lajeja ja termejä on useita, osalla viitataan laaja-alaisiin suuntauksiin, osalla metodologisen ajattelun koulukuntiin, tutkimuksen lähestymistapoihin, aineiston tai metodien tyyppeihin. Ne siis peittävät osittain toisiaan ja voivat sijoittua eri käsitteellisisille tasoille. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta käytetään, kun tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen. Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jossa käytetään monipuolisia tapoja hankkia eri näkökulmista tietoa nykyisestä tapahtumasta tai yksilöstä tietyssä ympäristössä. Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimusta. Tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan

monipuolisesti ja monella tavalla tietoja, jotta ymmärrettäisiin ilmiötä entistä syvällisemmin. Tapaustutkimuksen etuina on, että se sallii ja tarjoaa luonnollisen pohjan yleistämiselle ja sen avulla sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys huomataan. Se tarjoaa myös tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille. Tapaustutkimusten muodostamasta materiaalista voidaan tehdä erilaisia tulkintoja ja niiden tuloksia pystytään soveltamaan käytännössä. Lisäksi tutkimuksen raportointi on mahdollista tehdä kansantajuiseksi, mikä palvelee useita eri lukijakuntia. (Metsämuuronen 2005, 205-206; Hirsjärvi ym. 2010, 162-163;166.)

4.2 Tiedonkeruun lähestymistavat ja menetelmät

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruun lähestymistapoja ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentit (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195). Tämän tutkimuksen tiedonkeruun lähestymistapoina on käytetty havainnointia ja haastattelua. Havainnointi on ollut lajiltaan osallistuvaa havainnointia ja haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

4.2.1 Havainnointi

Haastattelussa saadaan tietoa ainoastaan siitä, miten tutkittavat havaitsevat, mitä ympärillä tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointimenetelmiä on useita mutta päälaajit ovat systemaattinen ja osallistuva havainnointi. Tässä tutkimuksessa on käytetty osallistuvaa havainnointia, joka on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja siinä havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan. Osallistuminen ei ole vain fyysistä läsnäoloa, vaan tutkija jakaa kokemuksiaan ryhmän jäsenten kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 212-216.)

Havainnointi on tiedonhankintamenetelmä, jossa kerätään tietoa havainnoimalla tutkimuksen kohdetta huolellisesti ja hyväksyttyjen metodien mukaan. Havainnoita tutkittavasta ilmiöstä kirjataan ylös siinä ympäristössä, jossa se tavanomaisesti esiintyy. Havainnoinnin on oltava tutkimuksessa suunnitelmallista, järjestelmällistä ja johdonmukaista. Tutkimuksessa virhelähteet on pyrittävä tiedostamaan ja niiden vaikutuksia on aina arvioitava kriittisesti. Havainnoinnissa tutkimusjaksot ovat usein pitkiä, jotta havaintojen oikeellisuus ja yhteys tutkimusongelmiin pystytään paljastamaan. (Vilkka 2006, 8-15.)

4.2.2 Haastattelu

Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiassa avointen kysymysten esittämistä tietyille yksilöille tai ryhmille. Haastattelua käytetään, kun tiedetään ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Tässä tutkimuksessa on käytetty haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu

haastattelumenetelmä, joka sopii käytettäväksi samoissa tilanteissa kuin strukturoimaton haastattelu. Teemahaastattelussa keskustelu ei ole täysin avointa, vaan aihepiirit ovat tiedossa. Toisaalta kysymykset eivät ole tarkassa muodossa tai järjestyksessä, kuten strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelun avulla on mahdollista selvittää erityisesti heikosti tiedotettuja asioita, arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Teemahaastattelu-menetelmä ei ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvällistä aiheen käsittelyn tulisi olla. Haastattelumenetelmässä kaikkein oleellisinta on haastattelun eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen mukaan. Erityisenä hyötynä on se, että haastateltavien oma ääni tulee kuuluiin. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35; 47-48; Metsämuuronen 2005, 203; 226)

Käytännössä teemahaastattelussa aihepiirit päätetään etukäteen ja kirjataan haastattelua varten tukilistaksi. Haastatteliija varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään haastattelussa läpi. Niiden järjestys ja laajuus sen sijaan voivat vaihdella haastattelun mukaan. Tukilistan huolellisen valmistelun lisäksi on syytä miettiä tarkkaan haastattelutilanne. Haastattelupaikan olisi hyvä olla rauhallinen ja ilman muita virikkeitä keskittymisen varmistamiseksi. Työpaikalla haastattelu saattaa vaikeuttaa haastattelua virallisuutensa vuoksi. Valtasuhteita voi pyrkiä rikkomaan esimerkiksi asettelemalla haastateltavan ja haastattelijan tuolit vierekkäin. Yleisesti ottaen tila tulisi järjestää siten, että haastateltava ei tuntisi oloaan epävarmaksi. (Eskola & Vastamäki 2010, 26-31.)

Tukilistan ja haastattelutilan lisäksi tutkijan on hyvä varautua ennalta itse vuorovaikutustilanteeseen. Ennen itse aiheeseen menemistä voi olla hyvä käydä keskustelua, jolla on muukin funktio kuin tiedonkeruu, jotta ilmapiiri vapautuisi riittävästi ja toisaalta valta siirtyisi haastattelijalta haastateltavalle. Myös haastattelijan puhetapa vaikuttaa. Haastatteliija joutuu valitsemaan puhetapansa haastateltavan mukaan ilman, että tämä vaikuttaa kosiskelulta tai esimerkiksi haastateltavan älykkyyden aliarvioimiselta. (Eskola & Vastamäki 2010, 32-34.)

Itse teemojen valitsemiseen on useita tapoja. Hyvässä tutkimuksessa käytetään sekä luovaa ideointia ja aihepiirin tuntemusta, että aikaisempia tutkimuksia ja aiheeseen sopivia teorioita. Tukilistan tulee olla mahdollisimman niukkasanainen ja ilman suoria kysymyksiä. Tukilistan tehtävä on varmistaa, että kaikista teemoista tulee keskusteltua jokaisen kanssa, vaikka keskustelun laajuus vaihtelee. Tämän vuoksi teemarungossa kannattaa olla myös tarkentavia apukysymyksiä niihin tilanteisiin, joissa haastateltavalta on vaikea saada vastauksia. Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja on hyvä tehdä muutama esihaastattelu omien käytäntöjen hiomiseksi. (Eskola & Vastamäki 2010, 35-40.)

4.3 Tiedon analysoinnin lähestymistapa ja menetelmä

Analyysien lähestymistavat on jaettavissa karkeasti selittämiseen ja ymmärtämiseen tähtääviin lähestymistapoihin. Tutkijan on valittava analyysitapa, jolla saadaan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa on käytetty ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Siinä käytetään tyypillisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2010, 224.)

Aineiston analysointi voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan ainakin osittain yhtä aikaa. Aineiston analysoinnissa tutkimusaineisto järjestetään siten, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset pystytään irrottamaan yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtämään yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Tästä käytetään myös nimitystä abstrahointi. Ennen varsinaista analysointia muistiinpanot ja haastattelut on kirjoitettava puhtaaksi, litteroitava. On myös mahdollista litteroida vain tutkimuksen raportoinnin kannalta oleelliset osat. (Metsämuuronen 2005, 233; Eskola 2007, 159)

Tämän tutkimuksen teemahaastatteluaineiston analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Analyysi alkaa aineiston purkamisen jälkeen. Aineiston litteroinnin jälkeen aineisto järjestetään teemoittain poimimalla jokaisesta vastauksesta teemaan liittyvä kohta. Aineistoa ei tässä vaiheessa karsita, vaan ainoastaan järjestetään uudestaan. Seuraavassa vaiheessa tutkija lukee aineistonsa riittävän monta kertaa. Tässä vaiheessa kannattaa tehdä muistiinpanoja ja esimerkiksi alleviivata aineistosta kiinnostavimmilta ja merkittävimmiltä vaikuttavat asiat. Seuraavaksi kirjoitetaan oma tulkinta haastattelun tuloksista. Haastattelujärjestyksen sijaan liikkeelle voi lähteä myös aineiston parhaimmista kohdista. Analyysin tehtävänä on tiivistää aineisto sillä tavalla, että mitään olennaista ei jää pois, vaan sen informaatioarvo kasvaa. Viimeisessä vaiheessa teksti hiotaan lopulliseksi tekstiksi. Prosessi on hyvä tehdä teema kerrallaan toiseksi viimeiseen vaiheeseen asti, koska aineistosta voi syntyä niin paljon tekstiä, että osa teemoista ja aineistosta on jätettävä pois. (Eskola 2007, 169-179.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Validiuteen sekä reliaabeliuteen vaikuttavat useat seikat tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tiedonkeruun menetelmänä käytetyn teemahaastattelun reliaabeliutta tarkasteltaessa on tarkasteltava koko tutkimusprosessia, koska haastattelu ei ole irrallinen vaihe. Haastattelun luotettavuutta voidaan tarkastella joko suppeassa tai laajassa mielessä. Jotta käsitevalidius olisi hyvä, tutkittavasta ilmiöstä on pyrittävä tavoittamaan olennaisia piirteitä ja johtamaan teoriasta keskeisiä käsitteitä. Teemahaastattelun sisältövalidiuden varmistamiseksi teemaluettelon ja teema-alueita koskevien alustavien kysymysten laatiminen on tehtävä tarkasti. Ennen haastattelua on pyrittävä varautumaan tarpeeksi useaan kysymykseen ja riittäviin lisäkysymyksiin kultakin teema-alueelta. Myös tutkijan omaa kokemuksiin perustuvaa käsitystä siitä, miten

hyvin tulokset vastaavat todellisuutta, voidaan pitää luotettavana luotettavuuden ilmaisimena. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 128-130.)

5 Tulokset

Tässä luvussa on esitetty tämän tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa on esitetty havainnoinnin ja toisessa haastattelun tulokset.

5.1 Havainnointi

Keräsin kehityskeskustelukäytäntöihin liittyvää aineistoa työelämässä vuoden 2010 huhtikuusta vuoden 2012 toukokuuhun asti. Käytin menetelmänä osallistuvaa havainnointia. Perehdyin kohdeyrityksen kehityskeskustelumalliin ensin esimiehen roolissa ja sen jälkeen alaisen roolissa. Tutkimuksen aikana kohdeyrityksessä uudistettiin kehityskeskustelumallia, joten esimiehen roolissa on perehdytty vanhaan kehityskeskustelumalliin ja alaisen roolissa uuteen malliin. Luvussa on ensin kuvattu kohdeyrityksen vanhaan kehityskeskustelumalliin perehtyminen esimiehen roolissa. Toiseksi on kuvattu kohdeyrityksen uuteen kehityskeskustelumalliin perehtyminen alaisen roolissa.

5.1.1 Kohdeyrityksen vanha kehityskeskustelumalli esimiehen näkökulmasta

Aloitin kohdeyrityksen kehityskeskustelukäytäntöön perehtymisen käynnistämällä kehityskeskustelut yhden alaisenani toimivan kenttätyöntekijän kanssa. Kävin henkilön kanssa kehityskeskustelut puolivuositain yhden vuoden aikana. Ensimmäinen kehityskeskustelu käytiin 30.3.2011 ja toinen 30.9.2012. Tavoitteenani oli kerätä omakohtaisia kokemuksia kehityskeskustelujen käymisestä sekä perehtyä yrityksen sen hetkiseen kehityskeskustelukäytäntöön. En ollut aikaisemmin ollut kehityskeskusteluissa esimiehen tai alaisen roolissa. Ehdotus kehityskeskustelujen käymisestä tuli työntekijältä itseltään, koska hän oli tottunut niihin edellisessä työpaikassaan. Sovimme keskustelujen aloittamisen yhteydessä, että hän toimii yksikköme pilottihankkeena ja informoin myös tekeväni aiheesta opinnäytetyötä. Lähetin ensimmäiseen kehityskeskusteluun kehityskeskustelulomakkeen (liite 1) ja kehityskeskusteluohjeen (liite 2) noin kaksi viikkoa ennen sovittua tapaamista sähköpostitse työntekijälle täytettäväksi ja sovimme, että me molemmat valmistaudumme ennakoon kyseisiin lomakkeessa läpi käytäviin asioihin. Kehityskeskustelut käytiin työntekijän vapaa-ajalla työnantajan tiloissa. Keskusteluun kului noin 4 tuntia aikaa. Emme rajanneet keskustelun kulkua juuri ollenkaan. Työntekijä oli itse pitänyt entisessä työpaikassaan vuosittaiset kehityskeskustelut työntekijöilleen ja sain kuulla myös hänen kokemuksiaan kehityskeskustelujen pitämisestä. Kirjasin keskustelut sähköiseen lomakkeeseen kannettavalla tietokoneella kehityskeskustelujen aikana. Tulostin lomakkeen keskustelujen jälkeen työntekijälle tarkastettavaksi, jonka jälkeen allekirjoitimme

lomakkeen. Puolen vuoden jälkeen kävimme seuraavat kehityskeskustelut. Lähetin viikkoa ennen kehityskeskusteluja edellisen kehityskeskustelun lomakkeen työntekijän sähköpostiosoitteeseen. Edellisestä vuodesta poiketen hän lähetti täytetyn lomakkeen vielä ennen keskusteluja minulle, jotta minulla oli pääasiat valmiiksi kirjattuna keskusteluhetkellä. Keskustelut järjestettiin jälleen työntekijän vapaa-ajalla työnantajan tiloissa. Rajasimme tällä kertaa ajan noin tuntiin ja pysyimme aikataulussa hyvin. Vertasimme uusia lomakkeita vanhoihin ja keskustelimme edellisenä kertana asetettujen kauden tavoitteiden toteutumisesta. Tulostin lomakkeen keskustelujen jälkeen työntekijälle nähtäväksi ja allekirjoitimme lomakkeen.

Ensimmäisessä kehityskeskustelussa käsiteltiin nykytilanne sekä asetettiin yhdessä tavoitteet seuraavalle kaudelle. Vuorovaikutus vaikutti aidolta ja keskustelu oli tasapainoista dialogia. Toisessa kehityskeskustelussa arvioitiin edellisen kauden tavoitteisiin pääsyä sekä asetettiin tavoitteet seuraavalle kaudelle. Keskustelussa arvioitiin, että henkilö ei pääse hyödyntämään osaamistaan nykyisissä tehtävissään täysimääräisesti. Asetimme tämän tilanteen parantamisen yhdeksi seuraavista tavoitteeksi. Tavoitetta ei konkretisoitu mielestäni tarpeeksi eikä sovitettu siihen pääsyn mittaamisesta. Koin, että kehityskeskusteluista oli hyötyä minulle esimiehenä, koska sain itse palautetta toiminnastani. Työnantaja pystyy myös hyödyntämään työntekijän erityisosaamista jatkossa paremmin. Kehityskeskustelujen avulla työntekijän erityisosaamisesta tuli ilmi seikkoja, joita en todennäköisesti olisi muuten saanut tietää. Uskon alaiseni kokeneen, että häntä ja hänen osaamistaan arvostetaan. Lisäksi uskon, että työnantaja pystyi osoittamaan kehityskeskustelun avulla, että hänen kehittymisestään ja tulevaisuudestaan yrityksessä ollaan kiinnostuneita.

5.1.2 Kohdeyrityksen uusi kehityskeskustelumalli alaisen näkökulmasta

Kohdeyrityksen kehityskeskustelumalli on uudistettu vuoden 2012 alussa. Uuden kehityskeskustelumallin lomakkeita ei tekijänoikeussyistä voida esittää tässä opinnäytetyössä sellaisinaan. Keskeiset sisällöt on kuitenkin tuotu esille jäljempänä. Tässä luvussa on ensin kuvattu uuden mallin havainnointiprosessi ja toiseksi havainnoinnin tulokset.

Tutustuin uuteen malliin alaisen roolissa käymällä kehityskeskustelun esimieheni kanssa 15.3.2012. Uudessa kehityskeskustelumallissa on työntekijän valmistautumista tukeva lomake, jonka työntekijä täyttää osittain ennen kehityskeskustelua sekä esimiehen lomake, jota käytetään kehityskeskustelun aikana. Esimiehen lomakkeessa on lisäksi ohjeita ennen kehityskeskusteluja tapahtuvaan esimiehen valmistautumiseen. Täytin päivää ennen kehityskeskusteluja alaisen osion ja otin täytetyn lomakkeen mukaan kehityskeskusteluun. Keskustelu kesti noin kaksi tuntia.

Uudessa mallissa on huomattavia eroja vanhaan malliin nähden. Yrityksen johto on konkretisoinut yhteen lomakkeelle kirjattuun lauseeseen henkilöstölle asetetun päätavoitteen. Tämä toimii kehityskeskustelujen pohjana ja ohjaa esimiestä ja alaista linkittämään henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteet yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Selkeä parannus vanhaan malliin on, että esimiehen lomakkeessa esimiestä ohjataan esittelemään oman yksikön tai tiimin tavoitteet. Kehityskeskusteluja voidaan näin käyttää myös strategian jalkauttamisen apuna. Lomake ohjaa myös siihen, että tavoitteille asetettaisiin mahdollisimman usein mittarit. Kehityskeskusteluissa tulee lisäksi miettiä, miten esimies voi tukea tavoitteisiin pääsyä. Lomakkeessa ei pyydetä arvioimaan esimiehen toimintaa muilta osin. Esimiehen lomakkeessa muistutetaan, että kaikkia lomakkeen kohtia ei ole tarkoituksenmukaista käydä läpi, vaan niitä tulee muokata tilanteeseen ja henkilöön sopivaksi. Ohjeistus sekä esimiehelle, että työntekijälle on kokonaisuudessaankin kattavampaa kuin vanhassa mallissa.

5.2 Haastattelu

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea kenttätöntekijää, yhtä kentällä toimivaa esimiestä, yhtä yksikön esimiestä, yhtä yksikön päällikköä, yhtä henkilöstön kehittämispäällikköä ja yhtä henkilöstöpäällikköä. Haastattelun tavoitteena oli saada vastauksia molempiin tutkimusongelmiin. Haastattelussa käytettiin haastattelurunkoa, joka on esitetty liitteessä 3. Haastateltavat valittiin mahdollisimman tasapuolisesti ja kattavasti eri organisaatiotasoilta. Tällä pyrittiin varmistamaan, että aiheita tarkastellaan mahdollisimman monipuolisista näkökulmista. Haastateltavajoukkoa yhdistävänä tekijänä on, että kaikki työskentelevät samassa yrityksessä ja kaikkia koskettaa sama kehityskeskustelukäytäntö. Taulukossa 2 on esitetty haastateltavien taustatiedot sekä tunnukset, joiden avulla luvussa myöhemmin esitetyt haastatteluvastaukset voidaan yhdistää kyseiseen haastateltavaan.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot ja tunnukset.

Haastateltavan tunnus	Tehtävä	Työkokemus var- tioimisliikkeessä	Sukupuoli	Koulutus
H1	Kenttätyöntekijä	6 vuotta	Mies	Ylioppilas
H2	Yksikön päällikkö	9 vuotta	Mies	Erikoisammattitutkinto
H3	Henkilöstön kehittämispäällikkö	3 vuotta	Nainen	Yhteiskuntatieteiden maisteri
H4	Henkilöstöpäällikkö	25 vuotta	Mies	Yhteiskuntatieteiden maisteri
H5	Kenttätyöntekijä	6 vuotta	Mies	Ylioppilas
H6	Kentällä toimiva esimies	5 vuotta	Nainen	Ylioppilas, erikoisammattitutkinto
H7	Yksikön esimies	8 vuotta	Mies	Ylioppilas, erikoisammattitutkinto
H8	Kenttätyöntekijä	9 vuotta	Mies	Ylioppilas

Tuloksissa ei ole analysoitu vastauksia suhteessa haastateltujen tehtävään kohdeyrityksessä. Lukija voi kuitenkin halutessaan tehdä johtopäätöksiä haastateltavan aseman ja tehtävän vaikutuksesta vastauksiin. Kenttätyöntekijöitä haastateltiin muita ryhmiä enemmän, koska he edustavat yrityksen suurinta henkilöstöryhmää ja toisaalta heidän tehtävänsä saattavat erota toisistaan huomattavasti. Kaksi kenttätyöntekijää työskentelee kohteissa, joissa on kentällä toimiva esimies ja kolmas kenttätyöntekijä työskentelee kohteessa yksin. Hänen lähiesimiehensä toimii yksikön esimies, jonka työpiste ei sijaitse samassa kiinteistössä.

5.2.1 Haastateltavien kokeneisuus kehityskeskusteluista

Haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta kokeneisuudestaan kehityskeskustelun pitävänä esimiehenä ja alaisena. Kenttätyöntekijöille ja kentällä toimivalle esimiehelle (H1, H5, H6 ja H8) ei ollut pidetty kehityskeskusteluja koskaan. Muille (H2, H3, H4 ja H7) oli pidetty jossain vaiheessa työuraansa kehityskeskustelut. Heistä kolmelle (H2, H4 ja H7) oli pidetty kehityskeskustelut kohdeyrityksessä työskentelyn aikana. Yksikön päällikkö oli ollut ainoastaan kerran sellaisessa kehityskeskustelussa alaisena, missä palaveriin oli valmistauduttu etukäteen. Yksikön esimies, henkilöstön kehittämispäällikkö ja henkilöstöpäällikkö olivat pitäneet vähintään kerran kehityskeskustelun alaiselle kohdeyrityksessä. Yksikön päällikkö totesi, että ei ole käyttänyt kehityskeskustelupohjaa mutta on käynyt useita henkilön kehittymiseen liittyviä keskusteluja. Hän myös koki, että ei ole ennen nykyistä tehtävänsä voinut pitää virallisia kehityskeskusteluja. Hän perusteli asiaa toteamalla, ettei ollut aikaisemmin asemassa, jossa olisi voinut vaikuttaa alaisen palkkaan.

5.2.2 Kehityskeskustelun käyneiden määrä kohdeyrityksessä

Haastateltavilta kysyttiin heidän omaa arviotaan siitä kuinka suuri osa kohdeyrityksen henkilöstöstä käy kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Kysymyksellä pyrittiin saamaan suuntaa antava arvio nykytilanteesta. Kysymyksen toivottiin tuovan esille myös haastateltavien ajatuksia nykyisen kattavuuden vaikutuksesta yrityksen kehityskeskustelukäytäntöön. Yksikön päällikkö arveli, että kehityskeskusteluja pidetään pääkaupunkiseudun toimipisteissä erittäin vähän. Hänen mukaansa kehityskeskustelujen pitämistä ei ole mitenkään vaadittu eikä ohjattu. Hän epäili johdon pitävän jonkun verran mutta arveli, että niiden pitäminen on kiinni sen henkilön aktiivisuudesta, jolle kehityskeskustelu pidetään. Hän toi esille, että ylin johto kuitenkin testaa ja kyseenalaistaa aluejohtoa kehitysasioihin liittyen ja arveli, että päällikkö- ja esimiestasolla toimitaan samoin. Hän arvioi, että yksikön päälliköistä ja yksikön esimiehistä 100% käy jonkunlaisen kehityskeskustelun 1-2 vuoden aikana. Hänen mukaansa kentällä toimivista esimiehistä noin 20%:lle on käyty kehityskeskustelu. Hän epäili, että vain murto-osalle kenttätöntyöntekijöistä on pidetty kehityskeskustelu. Eräs kenttätöntyöntekijä (H8) oletti, että kehityskeskusteluja pidetään hyvin harvoin. Hän kertoi, että 7 vuoden aikana hänelle ei ole pidetty kertaakaan kehityskeskustelua. Hän epäili tämän johtuvan joko tuurista tai siitä, että kaikki on mennyt hänen osaltaan niin hyvin, että kehityskeskustelua ei ole tarvinnut pitää. Henkilöstön kehittämispäällikkö totesi arvioimisen olevan vaikeaa, koska yrityksessä ei tällä hetkellä raportoida tai seurata kehityskeskustelujen käymistä. Hän arveli, että yksikön päälliköistä ja yksikön esimiehistä alle 50% ja kenttätöntyöntekijöistä alle 10% käy kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Yksi kenttätöntyöntekijöistä (H5) ei ollut koskaan kuullut että kenttätöntyöntekijöille olisi pidetty kehityskeskustelu. Hän arveli, että yksiköiden ja kentällä toimiville esimiehille saatettaisiin pitää kehityskeskusteluja. Hän arvioi koko yrityksen henkilöstöstä 20-30% käyneen kehityskeskustelun. Kentällä toimiva esimies arvioi, että esimiehistä 5%:lle ja kenttätöntyöntekijöistä 2%:lle on pidetty kehityskeskustelu.

5.2.3 Suhtautuminen kehityskeskusteluihin kohdeyrityksessä

Haastateltavat arvioivat erikseen johdon, esimiesten ja kenttätöntyöntekijöiden suhtautumista kehityskeskustelujen pitämiseen. Osa haastateltavista ei ottanut kantaa johdon ja esimiesten suhtautumiseen, koska eivät kokeneet, että heillä olisi tarpeeksi tietoa käsityksen muodostamiseksi. Tulokset on esitetty edellä mainittujen organisaatioportaiden mukaisesti omissa kapaleissaan.

Haastateltavien arvio johdon suhtautumisesta kehityskeskusteluihin vaihteli runsaasti. Osa arvioi suhtautumisen positiiviseksi, osa kielteiseksi ja osa arvioi suhtautumisen vaihtelevan asemasta riippumatta. Henkilöstön kehittämispäällikön omukaan ne, jotka ovat orientoituneita

ta henkilöstöasioihin käyvät kehityskeskustelut alaistensa kanssa. Toisaalta yrityksessä hyväksytään myös se, että joku ei käy kehityskeskusteluja. Yksikön päällikkö totesi yrityksen johdon olevan todella koulutettua ja kokenutta. Hänen mukaansa kyse on jostain muusta kuin osaaamisesta, että kehityskeskusteluja ei pidetä. Kaikki vastaajat totesivat, että tällä hetkellä yrityksessä ei ole yhtenäistä johdolta tullutta linjaa kehityskeskustelujen pitämisestä. Henkilöstön kehittämispäällikkö ja yksikön esimies toivat lisäksi esille, että johdolta ei välity kehityskeskustelujen pitämiseen kannustavaa signaalia organisaatiossa alaspäin. Henkilöstöpäällikkö uskoi johdon olevan tulevaisuutta ajatellen sitoutumishalukas järjestelmällisen kehityskeskustelukäytännön aloittamiseen.

Myös arviot esimiesten suhtautumisesta kehityskeskusteluihin erosivat haastateltujen kesken. Osa arvioi esimiesten suhtautumisen pelkästään myönteiseksi ja osa arvioi suhtautumisen vaihtelevan persoonan mukaan. Yksikön päällikkö arveli, että kentällä toimivista esimiehistä kaikki eivät tiedä mitä kehityskeskustelut ovat. Osa ei myöskään luultavasti tiedä voivatko he pitää kehityskeskustelua, eivätkä ole edes osanneet pohtia asiaa. Hänen mukaansa yksikön päälliköt suhtautuvat suurimmaksi osaksi positiivisesti. Yksikön päällikkö ja henkilöstöpäällikkö toivat esille iän merkityksen kehityskeskusteluun suhtautumiseen. He uskoivat odotusten olevan suuremmat nuoremmilla esimiehillä. Henkilöstöpäällikkö arveli nuorilla olevan suuri halu viedä kehityskeskustelukäytäntöä eteenpäin, kun taas vanhemmat esimiehet saattavat kokea kehityskeskustelun epämiellyttäväksi.

Osa haastateltavista arvioi kenttätöntyöntekijöiden suhtautumisen pelkästään positiiviseksi ja osa arvioi suhtautumisen vaihtelevan persoonan mukaan. Eräs kenttätöntyöntekijöistä (H5) totesi, että kehityskeskusteluun ei suhtauduta positiivisesti, jos ne koetaan hyödyttömiksi. Yksikön päällikkö ei olisi omien sanojensa mukaan hyötynyt kehityskeskustelusta kenttätöntyöntekijänä toimiessaan. Hän totesi, että olisi kuitenkin osallistunut kehityskeskusteluun, jos sitä olisi työnantajan toimesta vaadittu. Kaksi muuta kenttätöntyöntekijää (H1 ja H8) suhtautuivat kehityskeskusteluihin positiivisesti. Heidän mukaansa on hyvä, että työnantajan ja kenttätöntyöntekijöiden välillä on keskustelua ja kenttätöntyöntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan. Kenttällä toimiva esimies ja henkilöstön kehittämispäällikkö toivat esille, että osa saattaa kokea kehityskeskustelut työnantajan käyttämisenä. Henkilöstön kehittämispäällikön mukaan tämänkaltaisen negatiivinen huhu lähtee työntekijöiden keskuudessa nopeasti liikkeelle ja huhun vaikutus saattaa olla varsinkin nuoriin työntekijöihin erittäin voimakas. Henkilöstöpäällikkö toi esille, että kehityskeskusteluun ajatus kehityskeskusteluun tulemistä saattaa ahdistaa jos työnantajan tapaamiseen on aina aikaisemmin liittynyt joku negatiivinen asia. Yksikön päällikkö arveli kaikkien kenttätöntyöntekijöiden haluavan, että heille pidetään kehityskeskustelu, jos sitä työnantajan puolelta kysytään. Hän kuitenkin epäili, että todellisuudessa puolet heistä ei koe kehityskeskustelua merkitykselliseksi. Osa haastateltavista toi esille iän ja sukupuolen vaikutuksen kenttätöntyöntekijöiden suhtautumiseen. Yksikön päällikön ja henkilöstöpääl-

likön mukaan nuoret suhtautuvat positiivisemmin kuin vanhat työntekijät. Henkilöstöpäällikkö arveli naisten suhtautuvan miehiä positiivisemmin kehityskeskusteluun. Kentällä toimiva esimies oli sitä mieltä, että sukupuolella ei ole merkitystä suhtautumisen kannalta. Henkilöstön kehittämispäällikkö toi esille, että työntekijä saattaa kaivata kehityskeskustelua enemmän jos hänelle on pidetty kehityskeskusteluja edellisessä työpaikassa. Hän lisäsi, että matalapalkkaisilla palvelualoilla niitä harvoin pidetään.

5.2.4 Kehityskeskusteluosaaminen kohdeyrityksessä

Kehityskeskusteluosaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johdon ja esimiesten osalta niitä tietoja ja taitoja, joita kehityskeskustelun pitäjällä tulisi olla. Kenttätöntekijän kehityskeskusteluosaamisella puolestaan tarkoitetaan tietoja ja taitoja, joita kehityskeskusteluun tulevalle alaisella tulisi olla. Osa haastateltavista ei ottanut kantaa johdon ja esimiesten osaamiseen, koska eivät kokeneet, että heillä olisi asiasta tarpeeksi kokemusta.

Yksikön päällikkö ja henkilöstön kehittämispäällikkö arvioivat johdon kehityskeskusteluosaamisen hyväksi. Yksikön päällikkö perusteli kantaansa johdon vahvalla osaamisella ja korkealla koulutuksella. Hän ei nähnyt johdon kehityskeskusteluosaamisen tason vaikuttavan negatiivisesti kehityskeskustelujen pitämiseen. Hän uskoi huonoihin kokemuksiin olevan syynä ennemminkin ajanpuute tai jokin muu syy. Myös henkilöstön kehittämispäällikön mukaan kaikilla johtajilla on paljon esimieskokemusta ja pelisilmää, jotta he osaisivat käydä laadukkaan kehityskeskustelun. Hän toi kuitenkin esille, että kaikki eivät ole asennoituneet kehityskeskustelun pitämiseen tarvittavalla tavalla. Henkilöstöpäällikön mukaan osaaminen vaihtelee sekä johdon että esimiesten osalta todella paljon. Osalle kehityskeskustelun pitäminen on luontevaa ja osalle ”kivinen polku”. Yksikön esimies arvioi johdon osaamisen tyydyttäväksi. Osa ei hänen mukaansa ymmärrä kehityskeskustelun merkitystä, eikä kykene antamaan oikeaa signaalia alaisilleen kehityskeskustelun pitämisestä.

Haastateltavien arviot esimiesten kehityskeskusteluosaamisesta vaihtelivat. Yksikön päällikkö arveli yksikön päälliköiden osaamisen vaihtelevan vähemmän kuin yksikön esimiesten. Hän epäili, että päälliköiden kehityskeskustelua kohtaan osoittaman kiinnostuksen ja panostuksen taso vaihtelee enemmän. Hän uskoi, että kehityskeskusteluosaamisen taso on parempi pääkaupunkiseudulla kuin maakunnissa. Yksikön esimiehen mukaan esimiesten osaaminen on tyydyttävällä tasolla. Hän toi esille, että kehityskeskustelun pitämiseen tarvitaan valmennusta mutta sen pitämisen oppii myös harjoituksen ja omien hyvien kehityskeskustelukokemusten kautta.

Arviot kenttätöntekijöiden kehityskeskusteluosaamisesta kehityskeskusteluun osallistuvan alaisen näkökulmasta vaihtelivat haastateltavien kesken. Kahden kenttätöntekijän (H1 ja H5)

mukaan kaikki työntekijät tietävät pääpiirteittäin, mistä kehityskeskustelussa on kyse. Toinen heistä (H5) arveli, että maalaisjärki riittää kehityskeskustelun idean ymmärtämiseksi. Kolmas kenttätyöntekijä (H8), yksikön esimies ja yksikön päällikkö arvioivat osaamistason vaihtelevan kenttätyöntekijöiden taustojen ja aikaisempien kehityskeskustelukokemusten mukaan. Kenttätyöntekijä ja kentällä toimiva esimies toivat esille, että yrityksen tulee informoida kenttätyöntekijöitä riittävästi ennen kehityskeskustelukäytännön aloittamista väärinymmärrysten estämiseksi.

5.2.5 Kehityskeskustelujen tuomat hyödyt kohdeyrityksessä

Haastateltavilta kysyttiin, mitä hyötyä kehityskeskustelulla saavutetaan kohdeyrityksessä nyt ja mitä siihen panostamalla on mahdollista saavuttaa tulevaisuudessa. Yksikön päällikkö totesi, ettei koe yleensä saaneensa hyötyä kehityskeskusteluista, koska ne on pidetty niin huonosti. Hän mainitsi kokeneensa yhden kehityskeskustelun hyödylliseksi uransa aikana. Siinä keskustelussa kysymykset oli linkitetty muun muassa yrityksen kehitykseen. Kehityskeskustelu on hyödyllinen, koska siinä saa tietää, miten työt ovat alkaneet sujua esimerkiksi uudessa tehtävässä. Lisäksi kehityskeskustelussa käydään läpi mitä tulevaisuus voi tuoda oman kehittymisen suhteen. Henkilöstöpäällikön mukaan kehityskeskustelun keskeisin anti on puolin ja toisin sitoutuminen. Hän toi esille, että työntekijällä on suuri määrä omia tavoitteita omaan kehittymiseen liittyen ja toisaalta yrityksellä on omat tavoitteensa henkilön kehittymiseen. Nämä saadaan hänen mukaansa yhdistettyä kehityskeskustelun avulla. Hän lisäsi, että päivittäisjohtamisen ja kehityskeskustelujen hyötyjen erona on, että kehityskeskusteluissa asioita katsotaan ylemmältä perspektiivistä ja johto pitää korvat auki. Henkilöstön kehittämispäällikkö totesi, että kehityskeskustelujen avulla saadaan tuotettua kokonaisvaltainen arvio kehittymisestä, koska on aikajana, jota tarkastellaan. Hänen mukaansa kehityskeskustelun avulla on saatu selvitettyä yksikön päälliköiden osalta väärinymmärryksiä, jotka ovat saattaneet vaikuttaa motivaatioon. Kehityskeskustelun avulla saadaan tuntuma työntekijöihin, heidän sairauspoissaoloihin, lähtöaikeisiin ja irtisanoutumisten syihin. Hän kokee, että tämän johdosta yritys on hyötynyt taloudellisesti. ”Guideline is know your people”, hän toteaa. Yksikön esimiehen mukaan kehityskeskustelun myötä esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus lisääntyy ja alainen pääsee tuomaan esille omia ajatuksia. Hän toi esille, että tämän avulla sekä esimies että alainen pystyvät kehittämään toimintaansa. Hän pitää kehityskeskustelun tärkeänä hyötynä esimiehen mahdollisuutta saada alaiseltaan palautetta toiminnastaan. Myös yksi kenttätyöntekijöistä (H5) piti tärkeimpänä hyötynä sitä, että mahdollisia kehitys- ja parannusmahdollisuuksia pystyy tuomaan esille ääneen. Kentällä toimiva esimies totesi, että palautteen saaminen vaikuttaa sitoutumiseen. Hänen mukaansa kehityskeskustelun avulla tieto kulkee paremmin työnantajalta työntekijöille ja työnantaja puolestaan saa tietoa siitä, miten työntekijöillä menee. Hän näkee tämän voivan pidemmällä aikavälillä muun muassa vähentää sairauspoissaoloja.

5.2.6 Kehityskeskustelujen ongelmat kohdeyrityksessä

Haastateltavilta kysyttiin, aiheutuuko nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä ongelmia kohdeyritykselle. Kentällä toimivan esimiehen mukaan työntekijä voi tulla sitoutumattomammaksi työnantajaa kohtaan, jos kehityskeskustelu pidetään huonosti. Myös yksikön päällikön mukaan huolimattomasti pidetystä kehityskeskustelusta on haittaa, koska kehityskeskustelulta odotetaan paljon. Hän lisäsi, että työntekijä turhautuu, jos yhtäkään kehityskeskustelussa esitettyä ehdotusta ei hyväksytä. Turhautumista voi aiheuttaa myös se, että palkka-asioista ei päästä sopimukseen tai jos kehityskeskustelussa käy ilmi, että työnantajalla ei ole esittäviä suunnitelmia työntekijän tulevaisuudelle. Yksikön esimiehen mukaan kehityskeskustelun haittana voi olla se, että osa ei uskalla sanoa mielipiteitään. Osa kehityskeskustelun pitäjistä voi myös kokea vaikeaksi antaa kasvotusten palautetta negatiivisista asioista. Toisaalta osa työntekijöistä ei välttämättä halua puhua esimiehen kanssa kahden kesken. Henkilöstöpäällikkö totesi, että hänellä ei ole huonoja kokemuksia kehityskeskusteluista. Hänen mukaansa ne palvelevat tarkoitustaan. Suurimmat virheet ovat, että esimies puhuu enemmän kuin kuuntelee, asioita jätetään puolitiehen tai sitoudutaan asioihin, joita ei ole realistista toteuttaa. Eräs kenttätöntekijä (H5) ei koe, että muodollinen kehityskeskustelu olisi tuonut lisäarvoa. Hän tarkensi, että häntä ei ole haitannut, että kehityskeskusteluja ei ole pidetty, koska työnjohdolle on voinut tarvittaessa tuoda kehitysehdotukset muita kanavia pitkin. Kentällä toimivan esimiehen mukaan kehityskeskustelut on vaikea järjestää siten, että kehityskeskustelujen pitäjillä olisi riittävä osaaminen. Hän näki ongelmana riittävien resurssien saamisen. Yksikön esimies näki nykyisen kehityskeskustelukäytännön haitallisena siksi, että käytännöt vaihtelevat yrityksen sisällä niin paljon ja suurin osa ei käy kehityskeskusteluja.

5.2.7 Kehityskeskustelujen organisointi vartioimisliikkeessä

Seuraavissa kappaleissa on esitetty haastateltavien näkemyksiä kehityskeskustelun organisoinnista vartioimisliikkeessä.

Kenelle kehityskeskustelu pidetään

Neljä haastateltavaa (H1, H2, H4, H7) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut tulisi ulottaa kattamaan koko organisaatio. Henkilöstön kehittämisestä päällikön ja kentällä toimivan esimiehen mukaan kehityskeskustelut tulisi pitää kaikille yli vuoden yrityksessä olleille työntekijöille. Kaksi kenttätöntekijää (H5 ja H8) ei nähnyt tarpeelliseksi pitää kaikille kenttätöntekijöille kehityskeskusteluja. Toinen (H5) perusteli kantaansa sillä, että asiat ovat toimineet hyvin ilman kehityskeskusteluja. Hän lisäsi, että on saanut vietyä asiat eteenpäin tähänkin asti. Toinen (H8) puolestaan totesi, että ensin kannattaa aloittaa pienestä, esimerkiksi esimiehistä, ja katsoa miten kehityskeskustelut onnistuvat. ”Jos lähtee kaikkia kerralla, niin voi tulla harmai-

ta hiuksia”, hän totesi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelu tulisi pitää kaikille esimiehille.

Kuka voi pitää kehityskeskustelun

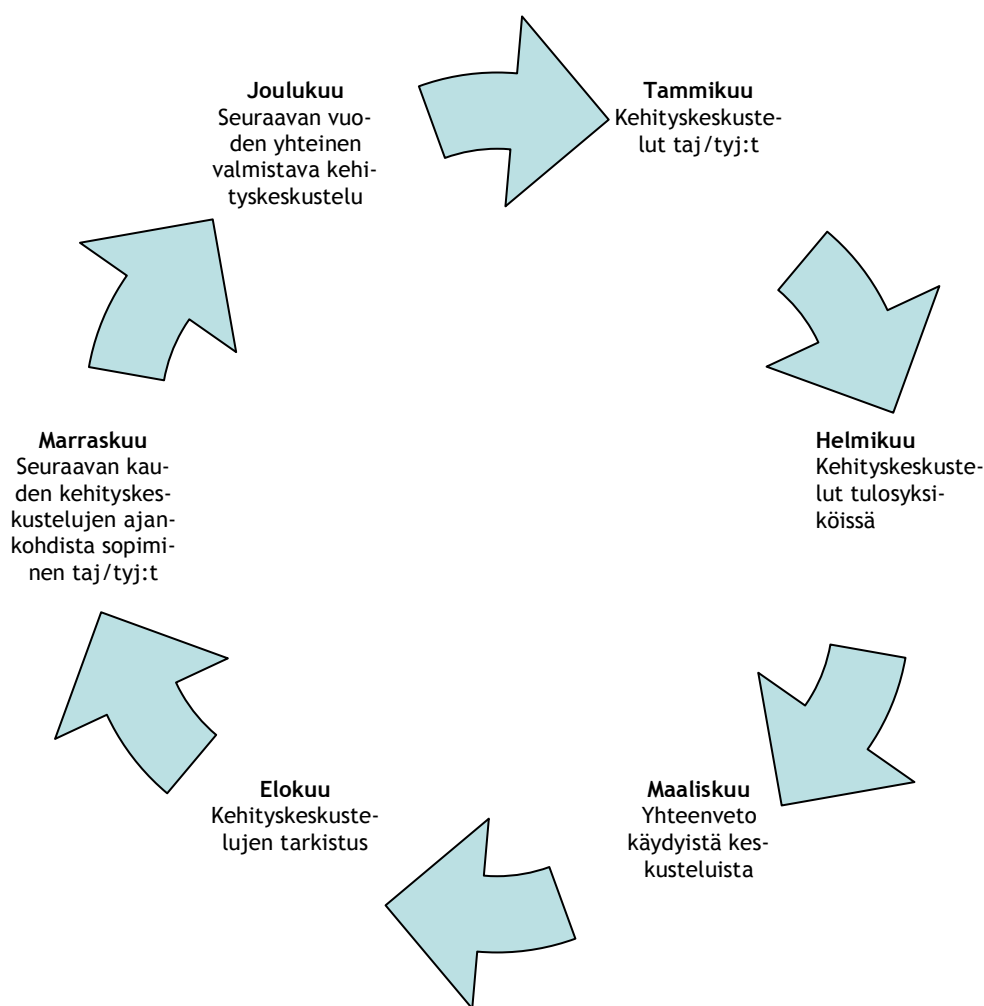
Suurin osa haastateltavista (H1, H2, H4, H5, H7, H8) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelujen pitäjänä tulisi toimia lähiesimies. Yksikön päällikkö ja kenttätyöntekijä (H2 ja H8) perustelivat kantaansa sillä, että lähiesimies tuntee parhaiten työntekijän työskentelytaidot. Henkilöstön kehittämispäällikön ja kentällä toimivan esimiehen vastaukset poikkesivat muista vastauksista. Heidän mukaan kehityskeskustelun pitäjän tulisi olla henkilö, jolla on asemansa puolesta valtaa päättää kehityskeskusteluun osallistuvan työntekijän asioista. Henkilöstön kehittämispäällikkö totesi, että aseman tulisi olla sellainen, että pystyy keskustelemaan esimerkiksi palkka-asioista ja yksikön asioista laajemmin. Hän lisäsi, että ei olisi itse motivoitunut tulemaan kehityskeskusteluun, jos kehityskeskustelun pitäjällä ei olisi riittävästi päätösvaltaa. Yksi kenttätyöntekijöistä (H5) toi esille, että kehityskeskustelujen pitäjiä ei voi olla liian montaa. Hänen mukaansa tämä aiheuttaisi kehityskeskustelujen tason vaihtelemista, elleivät kysymyksenasettelut olisi kovin standardisoituja. Kentällä toimiva esimies korosti, että esimiehet tulee aina ensin kouluttaa kehityskeskusteluihin.

Kenttätyöntekijän kehityskeskustelu on merkittävä työvuorolistaan

Haastateltavien mukaan kenttätyöntekijöille ei voida pitää kehityskeskusteluja työvuoron aikana, koska työtehtävät vaativat jatkuvaa läsnäoloa työpisteessä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelut on järjestettävä varsinaisen työvuoron ulkopuolella ja niihin kuluva työajasta maksetaan työsopimuksen mukaista palkkaa.

Kehityskeskustelujen vuosikierto

Haastateltaville kuvailtiin kuvion 1 mukainen kehityskeskustelumalli. Kyseistä mallia noudatetaan Lahden kaupungin tekninen ja ympäristötoimialalla. (Savutie 2009, 35.)



Kuvio 1. Kehityskeskustelujen vuosikierto. (Savutie 2009, 35.)

Kuvion 1 mukaisessa mallissa kehityskeskusteluilla on säännöllinen vuosikierto ja keskustelut käydään järjestyksessä organisaation johdosta työntekijäportaaseen asti. Kehityskeskusteluihin valmistaudutaan toimialajohtajan (taj) ja tulosityksikön johtajien (tyj) toimesta marraskuussa sopimalla kehityskeskustelun ajankohdista. Joulukuussa toimialajohtaja pitää tulosityksiköiden johtajille valmistavan ryhmäkehityskeskustelun. Tammikuussa toimialajohtaja käy kahdenkeskiset kehityskeskustelut tulosityksiköiden johtajien kanssa. Helmikuussa tulosityksikön johtajat käyvät kehityskeskustelut yksikön esimiehille ja esimiehet edelleen alaisilleen. Maaliskuussa tehdään yhteenveto käydyistä keskusteluista ja elokuussa kehityskeskustelut tarkistetaan. (Savutie 2009, 35-36.) Edellä kuvatun mallin esittelyn jälkeen haastateltavilta kysyttiin, olisiko kyseisen kaltainen vuosikierto sovellettavissa kohdeyritykseen. Kaikki haastateltavat vastasivat myönteisesti. Yksikön esimiehen mukaan tämä malli mahdollistaa strategian ja tavoitteiden jalkauttamisen johdolta työntekijäportaalle. Yksikön päällikkö ja henkilöstön kehittämisspäällikkö toivat esille, että mallin avulla kenttätyöntekijöiden palaute kulkisi ylimmälle johdolle asti. Henkilöstöpäällikkö totesi, että kehityskeskustelut voi aloittaa ilman mallin mukaista tarkkaa sykliä. Hänen mukaansa jonkunlainen rytmi on hyvä olla, jotta järjes-

telmällisyys säilyy. Hän toteaa, että kehityskeskustelut voi pitää esimerkiksi alkuvuodesta esimiehille ja loppuvuodesta työntekijöille.

Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen

Suurin osa haastateltavista (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7) oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä tavoitteita sekä määrittää niille mittarit. Yksikön päällikön mukaan tavoitteet ja mittarit tulee asettaa, jotta voidaan seurata edellisen kehityskeskustelun jälkeistä kehitystä. Hän lisäsi, että jokaiselle tavoitteelle ei ole välttämätöntä luoda mittaria. Eräs kenttätyöntekijöistä (H5) pohti mittareiden asettamista kenttätyöntekijälle. Hänen mukaansa mittaaminen systematisoi työn tekemistä ja tavoitteiden seuranta ja vertailu olisi mielekkäämpää. Mittareiden luominen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Muiden vastauksista poiketen yksi kenttätyöntekijä (H8) ei nähnyt kenttätyöntekijän tavoitteiden asettamista välttämättömäksi. Hänen mukaansa uusille työntekijöille voi kuitenkin olla hyvä asettaa tavoitteita. Hän ei nähnyt tarvetta asettaa tavoitteita kokeneelle työntekijälle, joka työskentelee tutussa työkohteessa. Hän kuitenkin lisäsi, että tavoitteiden asettamisella saatettaisiin saada rutinoituneille työntekijöille lisää motivaatiota.

Kehityskeskusteluun perustuva palkitseminen

Haastateltavilta kysyttiin, pitäisikö kehityskeskusteluun osallistuvan alaisen tavoitteisiin pääsystä palkita. Eräs kenttätyöntekijä (H1) totesi palkitsemisen olevan ainoa tapa varmistaa motivaatio mitattaviin asioihin. Toinen kenttätyöntekijä (H5) puolestaan arveli olevan vaikeaa sitoa palkitseminen kehityskeskustelujen tavoitteisiin ja mittareihin. Hänen mukaansa palkitsemisen objektiivisuutta on vaikea saavuttaa, koska niin moni asia vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja vastauksiin. Kolmannen kenttätyöntekijän (H8) mukaan palkitseminen saattaa johtaa siihen, että työpaikan kehittämisen sijaan tavoitellaankin vain palkintoa. Henkilöstön kehittämispäällikön mielestä palkitseminen riippuu tavoitteesta. Perustyöstä suoriutumisesta ei tule palkita mutta muusta kehittymistä edistävästä suoriutumisesta voidaan palkita. Myös kentällä toimivan esimiehen mukaan palkitsemisen tarpeellisuus riippuu kyseessä olevista tavoitteista. Yksikön päällikkö näki palkitsemisen liittämisen kehityskeskusteluihin monimutkaisempana esimiesten kuin henkilöstön osalta. Henkilöstöpäällikön (H4) mukaan palkitsemista ei tulisi liittää kehityskeskusteluihin, koska muuten palkitsemisesta tulee pääasia, vaikka pitäisi puhua työstä, työn sisällöstä ja henkilökohtaisesta kehitymisestä.

Kehityskeskustelun pitäminen osaksi esimiehen bonuspalkkausta

Haastateltavilta kysyttiin, tulisiko kehityskeskustelua pitävä esimies palkita pidetyistä kehityskeskusteluista. Kentällä toimiva esimies vastusti ajatusta, koska pitäjän tulisi olla hyvin motivoitunut kehityskeskustelujen pitämiseen ilman palkkaa. Eräs kenttätyöntekijöistä (H8) näki, että palkitsemisen tulisi olla kollektiivista eli sekä esimies, että alaiset tulisi palkita tavoitteeseen pääsystä. Kolme haastateltavaa (H2, H3 ja H7) pohti, tulisiko kehityskeskustelujen

pitäminen sitoa esimiehen mahdolliseen bonuspalkkaukseen. Yksikön päällikkö oli sitä mieltä, että jos esimies on tehnyt erinomaista tulosta, eikä ole kiireen vuoksi ehtinyt käydä kehityskeskusteluja, ei sen tulisi vaikuttaa bonukseen. Hän toi kuitenkin esille, että kehityskeskustelut voisi sitoa bonuspalkkaukseen, jos kehityskeskusteluja pitävän henkilön resurssit olisivat nykyistä paremmat ja kehityskeskustelut olisi määrätty kuuluvaksi hänen tehtäviinsä. Henkilöstön kehittämispäällikkö ja yksikön esimies toivat puolestaan esille, että kehityskeskustelujen sijaan esimerkiksi henkilöstökyselyssä menestymisen voisi sitoa esimiehen bonuspalkkausjärjestelmään.

Kehityskeskustelujen kulut ja tuotot

Henkilöstön kehittämispäällikön ja henkilöstöpäällikön osalta keskustelu johti kehityskeskusteluista aiheutuvien kulujen laskemiseen. He päätyivät eri lukuihin. Henkilöstön kehittämispäällikkö laski kulut siten, että kertoi kehityskeskusteluun varattavan kahden tunnin työajan kenttätöntekijän keskituntiansiolla sivukuluineen ja kertoi tämän luvun yrityksen tontekijämäärällä. Henkilöstöpäällikkö laski kuluihin edellä mainittujen kulujen lisäksi myös kehityskeskustelun pitävän esimiehen palkan, jolloin loppusummaksi muodostui yli puolet suurempi summa kuin edellisen vastaajan. Henkilöstön kehittämispäällikkö perusteli esimiehen palkan huomioimatta jättämistä sillä, että kyseessä on heidän olemassa olevan työpanoksensa uudelleen kohdentamista. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluihin investoidut rahat tuottavat itsensä takaisin.

6 Johtopäätökset

Tutkimukseni lähtökohtana toimi kaksi asettamaani tutkimusongelmaa. Tutkittuani kehityskeskustelujen organisoimista kohdeyrityksessä, päädyin seuraaviin johtopäätöksiin.

Mikä on paras tapa organisoida kehityskeskustelut vartioimisliikkeessä?

Tutkimustulosten perusteella kehityskeskustelujen organisointi vaatii onnistuakseen yrityksen johdon selkeän esimerkin. Ilman johdon signaalia kukin esimies pitää kehityskeskusteluja alaisilleen vain jos itse kokee ne tärkeäksi. Tutkimustulokset osoittavat, että kehityskeskustelut tulee järjestää organisaatioportaittain etenevän vuosikierron (kuvio 1) mukaisesti, jotta yrityksen strategiset tavoitteet saadaan linkitettyä tontekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Kehityskeskustelujen pitäjänä tulee toimia lähiesimies. Ennen kehityskeskustelujen aloittamista tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Esimiehellä tulee olla riittävä osaaminen kehityskeskustelujen pitämiseen.
- Kehityskeskustelu ei onnistu, jos esimies ei ole sisäistänyt kehityskeskustelujen tarkoitusta.
- Esimiehellä tulee olla riittävästi aikaa kehityskeskustelujen pitämiseen.

- Kenttätyöntekijöille, jotka tekevät työvuorossaan vartioimistehtäviä, tulee järjestää kehityskeskustelut työvuoron ulkopuolella ja maksettava tältä ajalta palkka normaalisti.
- Kenttätyöntekijöitä on informoitava kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja käytännön menettelyistä.
- Kehityskeskustelulomakkeistoa ei tule noudattaa orjallisesti, vaan se toimii kehityskeskustelujen tukena.

Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä kohdeyrityksen henkilöstöllä on kehityskeskustelujen organisoimisesta vartioimisliikkeessä?

Tutkimustulosten perusteella kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, koska työntekijä saa palautetta toiminnastaan, pystyy antamaan palautetta esimiehelleen ja saa tuotua kehitysideoita esille. Tämä lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. Työnantaja hyötyy kehityskeskusteluista käyttämällä niitä strategian jalkauttamisessa. Työnantaja saa myös palautetta, kehittämisideoita sekä tärkeää tietoa henkilöstön ilmapiiristä ja yrityksen tilanteesta. Tulosten perusteella kehityskeskusteluilla voi olla pidemmällä aikavälillä sairauspoissaoloja pienentävä vaikutus.

Tutkimustulosten perusteella kehityskeskustelujen epäonnistumisen syynä voi olla johdon antama välinpitämätön signaali kehityskeskustelujen tärkeydestä. Kehityskeskustelu voi laskea työntekijän motivaatiota, jos esimies ei ole valmistautunut keskusteluun huolellisesti. Tulosten perusteella kehityskeskustelu epäonnistuu useimmiten nimenomaan esimiehen huonon asenteen, eikä esimerkiksi puutteellisen kehityskeskusteluosaamisen vuoksi.

7 Pohdintaa

Taustaoletuksenani oli, että vartioimisliikkeen toimintaympäristö muodostaisi erityisiä haasteita kehityskeskustelujen organisoinnille. Tutkimustulokset eivät tue tätä oletusta. Se, miksi kehityskeskusteluja ei järjestetä vartioimisliikkeissä kaikille kenttätyöntekijöille, ei selviä tämän tutkimuksen tuloksista. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että kehityskeskusteluihin vaadittujen panostusten ei uskota tuottavan riittävää hyötyä yrityksen toiminnalle. Näistä panostuksista suurimman osan muodostavat työntekijöille ja esimiehille kehityskeskustelujen ajalta maksettavat palkat. Kuten edellä johtopäätöksissä mainitsin, kehityskeskustelujen organisointi vaatii onnistuakseen yrityksen johdon selkeän esimerkin. Jos tämä esimerkiksi puuttuu, joutuu kehityskeskusteluja pitävä esimies kantamaan yksin vastuun kehityskeskusteluihin panostamisesta ja saattaa jättää kehityskeskustelut pitämättä, vaikka kokisikin ne tärkeiksi. Jatkotutkimusaiheena voisi siten olla kehityskeskustelujen avulla saatujen hyötyjen mittaaminen. Tämä olisi osa laajempaa tutkimusaluetta, jossa tutkitaan hyvän henkilöstöjohtamisen tulosten mittaamista.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Suurin osa tämän tutkimuksen tuloksista perustuu teemahaastattelun avulla kerättyyn aineistoon. Teemahaastattelulla saatiin kerättyä tehokkaasti suuri määrä tietoa tämän tutkimuksen molempiin tutkimusongelmiin. Kyseistä menetelmää käytettiin suunnitelmallisesti ja tutkimusmenetelmään oli perehdytty huolellisesti. Puutteena oli, että tutkimuksessa ei tehty esihaastatteluja. Myös haastattelujen analysointimenetelmään olisi ollut hyödyllistä tutustua jo ennen haastattelujen tekemistä.

Havainnoinnille asetettu tavoite omakohtaisten kehityskeskustelukokemusten keräämisestä täyttyi. Perehdyin kohdeyrityksen vanhan kehityskeskustelumallin käyttöön esimiehen roolissa ja uuden kehityskeskustelumallin käyttöön alaisen roolissa. Se, että havainnoin kehityskeskustelumallia osallistumalla kehityskeskusteluun itse, vaikuttaa negatiivisesti havainnointitulosten luotettavuuteen. Olisin saanut objektiivisempia tuloksia havainnoimalla sivusta kehityskeskustelun käymistä

Osa havainnointia olivat myös lukuisat kehityskeskustelukäytäntöön liittyvät keskustelut tutkijan kollegojen, esimiehen ja alaisten kanssa. Havainnointiprosessi ei kuitenkaan näiden keskustelujen osalta täytä tutkimuksellisia kriteerejä, koska ne eivät olleet suunniteltuja ja johdonmukaisia. Näin ollen puutteellisen havainnointimenetelmän avulla saatuja tuloksia ei ole voitu hyödyntää tässä tutkimuksessa. Ne ovat silti vaikuttaneet tutkimukseen auttamalla minua tekemään tutkimusprosessin eri vaiheissa erityisesti työelämän kehittämisen kannalta hyödyllisiä valintoja.

Tutkimukseen on kerätty aineistoa kahden eri menetelmän avulla ja tutkimusongelmia on siten tarkasteltu eri näkökulmista. Useamman menetelmän käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta. Myös kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista kerätty aineisto sekä omat kokemukseni kehityskeskusteluista vartioimisliikkeessä tukevat tuloksia.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasaensia, 198. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 17.5.2012. http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: Bookwell.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu. Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: Bookwell.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. 4.painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4.painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16.painos. Helsinki: Tammi.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro.

Kehityskeskustelujen pahimpia sudenkuoppia 2011. Viitattu 9.10.2011.
<http://kehityskeskustelu.wikispaces.com/Kehityskeskustelujen++pahimpia+sudenkuoppia>

Kehityskeskusteluwiki. Viitattu 17.5.2012. <http://kehityskeskustelu.wikispaces.com/home>

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 282/2002.

Metsämuuronen, J. 2005 Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3.laitos. Jyväskylä: Gummerus.

Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerus, 42-61.

Mäkinen, M. 2010. Kehityskeskustelut. Turhia vai toimivia. Viitattu 5.5.2012.
http://yle.fi/uutiset/kehityskeskustelut_-_turhia_vai_toimivia/1481705

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskusteluopas. 3. painos. Juva: WSOY.

Savutie, E. 2009. Kehityskeskustelu osana johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelussa syntyvän tiedon hyödyntäminen johtamisessa. Case: Lahden kaupunki, Tekninen ja ympäristötoimiala. Opinnäytetyö. Viitattu 17.5. 2012.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6574/Savutie_Elina.pdf?sequence=1.

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. 2011. Työterveyslaitos. Viitattu 2.5.2012.
http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf

Työolobarometri. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.5.2012.
http://www.tem.fi/files/30098/TEM_25_2011_netti.pdf

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 139-153.

Kuviot

Kuvio 1 Kehityskeskustelujen vuosikierto.....	25
---	----

Taulukot

Taulukko 1 Haastateltavien taustatiedot ja tunnuksset.....	18
--	----

Liitteet

Liite 1 Vanha kehityskeskustelulomake	35
Liite 2 Vanha kehityskeskusteluohje.....	38
Liite 3 Teemahaastattelun runko	39

Liite 1 Vanha kehityskeskustelulomake

KEHITYSKESKUSTELU

Nimi _____

Päiväys_____

1. Miten tyytyväinen olen kokonaisuudessa kuluvaan vuoteen?

4 5 6 7 8 9 10

2. Miten olen onnistunut saavuttamaan asetetut tavoitteet?

4 5 6 7 8 9 10

Mitkä asiat ovat edistäneet tavoitteiden saavuttamista?

Mitkä asiat ovat haitanneet tavoitteiden saavuttamista?

3. Miten olen onnistunut asiakassuhteiden hoidossa?

4 5 6 7 8 9 10

4. Miten olen onnistunut omassa työskentelyssäni?

4 5 6 7 8 9 10

5. Miten hyvin tällä hetkellä tiedän mitä minulta odotetaan?
4 5 6 7 8 9 10

Tärkeimmät tehtäväni ja tavoitteeni:

6. Miten työni vaatimukset vastaavat osaamistani tällä hetkellä?
4 5 6 7 8 9 10

7. Miten yhteistyöni on sujunut työtovereideni kanssa?
4 5 6 7 8 9 10

8. Miten yhteistyöni esimiehen ja minun välillä on sujunut?
4 5 6 7 8 9 10

9. Millainen on oma motivaationi tällä hetkellä?
4 5 6 7 8 9 10

Mitkä seikat vaikuttavat motivaatiosi lisäävästi, entä vähentävästi?

KEHITYSKESKUSTELU

TAVOITTEENI SEURAAVALLE KAUDELLE

Millä tavalla haluaisin kehittää omaa osaamistani tulevana kautena?

Millaista tukea ja ohjausta odotan omalta esimieheltäni?

Millä tavalla haluaisin kehittää yhteistyötäni työtovereideni kanssa?

Millä tavalla aion pitää huolta omasta hyvinvoinnistani ja jaksamisestani?

Keskustelu käyty ____/____ 20__

työntekijä

esimies

Liite 2 Vanha kehityskeskusteluohje

Kehityskeskustelut / yleisiä periaatteita

Täyttäkää ajatuksella nimellänne varustettu keskustelulomake ja ottakaa se mukaan keskusteluun. Kehityskeskustelu on tärkein yksilön johtamisen väline ja samalla työntekijän vuosittainen mahdollisuus vaikuttaa työkenttäänsä ja siihen liittyviin tekijöihin.

1. Keskustelun tavoitteet ja merkitys

Työntekijän näkökulma:

- saa esimieheltään palautetta työstään ja onnistumisestaan
- tavoitteet, työnkuva ja siihen liittyvät prioriteetit päivitetään
- voi tarkistaa työyhteisöön ja yhteistyöhön liittyviä pelisääntöjä
- osaamisen ja työn kehittyminen varmistetaan

Esimiehen näkökulma:

- saa selville työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä hänen työstään ja työyhteisön toimivuudesta
- voi varmistaa yhteisen tavoitteen ja laadun saavuttamista
- saa palautetta omasta esimiestyöstään kultakin työntekijältä

Organisaation näkökulma:

- voi viestiä visiota, strategiaansa, linjauksia yms. työntekijän työkenttään liittyen
- yhteiset pelisäännöt ja tiedonkulku kehittyvät organisaatiossa
- saa palautetta työntekijän kokemuksista

2. Hyvän kehityskeskustelun edellytykset

- esimies tuntee työntekijän työkentän ja seuraa arkityötä riittävästi
- työyhteisön jäsenet ovat valmiita käymään keskusteluja kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta

3. Kehityskeskustelun toteutus ja sisältö

- kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa, yksikön toimintarytmiin sopivasti niveltäen
- täydentäviä keskusteluja tulee käydä tarpeen vaatiessa työvuoden aikana
- kehityskeskustelun ajankohdasta on sovittava hyvissä ajoin, jotta molemmat osapuolet voivat siihen riittävästi valmistautua

- keskusteluun on varattava riittävästi aikaa (n. 1 - 2 h)

- keskustelu tulisi käydä rauhallisessa ja neutraalissa paikassa, ilman häiritseviä keskeytyksiä

4. Kehityskeskustelun 4 vaihetta

1. valmistautuminen

- keskustelijat miettivät valmiiksi itselleen tärkeät kysymykset - näkemykset kirjataan etukäteen keskustelun pohjana käytettävään lomakkeeseen

2. työn tuloksellisuuden arviointi

- onnistumiset ja mahdolliset puutteet sekä niiden syyt
- työvuoteen liittyvät kokemukset
- työvuoden kuormittavuus
- yms. organisaatio- ja tilannekohtaiset asiat

3. tuleva työvuosi

- tavoitteiden asettelu
- työnkuvan päivittäminen
- painopisteiden määrittely
- koulutus- ja tukitarpeiden määrittely
- työskentelyolosuhteisiin liittyvät toiveet ja tekijät
- yhteistyöhön liittyvät teemat
- sovitaan kehittämiskohteiden seurannasta

Kehityskeskustelussa kirjataan keskeiset asiat, kuten esim. sopimukset, kehittämiskohteet, muutokset työnkuvassa, prioriteetit jne.

Liite 3 Teemahaastattelun runko

Taustatiedot: ammatti, koulutus, tehtäväkuvaus yrityksessä

Omaakohtainen kokemus kehityskeskusteluista:

- onko sinulle pidetty, oletko pitänyt itse kehityskeskusteluja alaisille?
- luettele hyödyt/haitat
- onko kehityskeskusteluissa asetettu tavoitteet ja mittarit?
- minkälainen on oma toteuttamistapasi?
- pitäisikö olla sidottu palkitsemisjärjestelmään?

Kehityskeskustelut yrityksessämme:

Nykytilanteen kuvaus:

- mikä on johdon, esimiesten ja työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluihin?
 - mikä on osaamistaso?
 - onko ohjeistusta johdolta?
- mikä on kattavuus tällä hetkellä?
- luettele tämänhetkiset hyödyt/haitat
- asetetaanko kehityskeskusteluissa tavoitteet ja mittarit?
- onko sidottu palkitsemisjärjestelmään?

Tulevaisuuden kehittämistarpeet:

- onko ylipäätään tarvetta systemaattiselle kehityskeskustelukäytännölle?
- pitäisikö olla järjestetty kattamaan koko organisaatio?
- tulisiko kehityskeskusteluissa asettaa tavoitteet ja mittarit?
- resursointi:
 - tyypillinen johtojänne 60-100hlöä: kuka pitää?
- työntekijät eivät voi tulla työajalla keskusteluihin=> tulisiko korvata?
 - keiden tulisi pitää kehityskeskustelut yrityksessämme rivityöntekijöille?
 - tulisiko kehityskeskusteluja käyttää strategian viestimisen välineenä?
 - minkälainen toteuttamistapa olisi paras tulevaisuudessa?
- tulisiko olla vuosittainen sykli esimerkiksi siten, että ensin johto käy omat kehityskeskustelut/ryhmäkeskustelut, jonka jälkeen johto käy keskijohdon kanssa keskustelut, jonka jälkeen keskijohto käy esimiesten kesken, jonka jälkeen esimiehet käyvät työntekijöiden kesken
- tulisiko ottaa käyttöön sähköinen kehityskeskustelujärjestelmä?
- tulisiko johto, esimiehet tai alaiset kouluttaa kehityskeskustelukäytäntöihin?
 - tulisiko esimiehille tehdä kehityskeskusteluopas?
 - tulisiko kehityskeskustelut sitoa palkitsemisjärjestelmään?
 - tulisiko kehityskeskusteluja käyttää osaamisen johtamisen apuvälineenä?
- tuottavatko kehityskeskustelut henkilöstön osaamiseen liittyvää tietoa?
- kerätäänkö ja hyödynnetäänkö sitä?